

Job Satisfaction in Contemporary Organizations: theoretical study

Alaa Hashim Abdullah Saleh

Al-Furat Al-Awsat Technical University, Iraq. e-mail: alaabakaa2@gmail.com



ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-1346-2729>

Basim Mohammed Yassen Alawi Al-Shukri

University of Kufa, Iraq. e-mail: basim1991@uomustansiriyah.edu.iq



ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-2990-5080>

Received: 10/04/2025; Accepted: 21/06/2025, Published: 30/06/2025

Keywords

*Job satisfaction;
Contemporary
organizations;
Achievement theory;
Hierarchy of needs
theory;
Expectancy theory;*

Abstract

Job satisfaction is one of the key factors that significantly influence employee behavior, performance, and productivity within the workplace. It is a key concept in the fields of organizational psychology and business administration, as it is closely linked to several aspects that impact individuals' professional lives. In light of this importance, we established a theoretical research foundation aimed at clarifying some important aspects related to job satisfaction and its associated concepts.

The research began by presenting multiple definitions of job satisfaction, which contributed to enhancing a thorough understanding of this concept. Job satisfaction is defined as its relationship to an employee's feelings toward their work, which can be influenced by factors such as the nature of the job, working conditions, and relationships with colleagues and management. Job satisfaction is considered an indicator of an employee's compatibility with their work environment and the impact this can have on performance. By analyzing these definitions, we arrived at a comprehensive understanding of how job satisfaction affects motivation, incentives, and productivity.

The research also addressed the importance of job satisfaction in detail, as it is a key driver of personal and professional success. Satisfied employees perform more efficiently and have greater loyalty toward the organization, leading to reduced turnover rates and improved overall morale in the workplace. In addition, job satisfaction helps strengthen social relationships among employees, creating a more positive and collaborative work environment.

The research also addressed the classifications of job satisfaction, identifying its various types. Satisfaction can range from high to low, reflecting an employee's overall well-being. The research demonstrated that satisfaction can be divided into several aspects, such as satisfaction with salary, working conditions, relationships with colleagues, and opportunities for professional development. By understanding these types, management can design effective strategies to increase employee satisfaction and improve their productivity.

Furthermore, the research addressed the most important theories that attempt to explain the phenomenon of job satisfaction. Among these theories, we presented prominent theories, such as the hierarchy of needs theory, achievement theory, and expectancy theory.

Corresponding Author: Alaa Hashim Abdullah Saleh

DOI 10.34118/sej.v7i2.4288

الرضا الوظيفي في المنظمات المعاصرة : دراسة نظرية

الاء هاشم عبدالله صالح البكاء

جامعة الفرات الأوسط – العراق، البريد الإلكتروني: alaabakaa2@gmail.com



ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-1346-2729>

باسم محمد ياسين عليوي الشكري

جامعة الكوفة – العراق، البريد الإلكتروني: basim1991@uomustansiriyah.edu.iq



ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-2990-5080>

تاريخ الاستلام: 2025/04/10 - تاريخ القبول: 2025/06/21 - تاريخ النشر: 2025/06/30

الكلمات المفتاحية	الملخص
الرضا الوظيفي، المنظمات المعاصرة نظرية الانجاز، نظرية سلم الحاجات، نظرية التوقع.	يعد الرضا الوظيفي أحد العوامل الأساسية التي تؤثر بشكل كبير على سلوك الموظف وأدائه وإنتاجيته داخل بيئة العمل. فهو مفهوم رئيسي في مجالات علم النفس التنظيمي وإدارة الأعمال، حيث يرتبط ارتباطاً وثيقاً بعدة جوانب تؤثر على حياة الأفراد المهنية. في ضوء هذه الأهمية، وضعنا أسساً بحثية نظرية تهدف إلى توضيح بعض الجوانب المهمة المتعلقة بالرضا الوظيفي والمفاهيم المرتبطة به. بدأ البحث بتقديم تعاريف متعددة للرضا الوظيفي، مما ساهم في تعزيز الفهم الدقيق لهذا المفهوم. يُعرف الرضا الوظيفي بعلاقته بمشاعر الموظف تجاه عمله، والتي يمكن أن تتأثر بعوامل مثل طبيعة العمل، ظروف العمل، والعلاقات مع الزملاء والإدارة. يعتبر الرضا الوظيفي مؤشراً على مدى توافق الموظف مع بيئة عمله، والأثر الذي يمكن أن يحدثه ذلك على جودة الأداء. من خلال تحليل هذه التعريفات، توصلنا إلى فهم شامل لكيفية تأثير الرضا الوظيفي على الدافعية والتحفيز والإنتاجية. كما تناول البحث أهمية الرضا الوظيفي بشكل مفصل، حيث يعتبر هذا الرضا دافعاً رئيسياً لتحقيق النجاح الشخصي والمهني. الموظفون الراضون يعملون بكفاءة أكبر، ويكون لديهم ولاء أعلى تجاه المؤسسة، مما يؤدي إلى تقليل معدلات الدوران الوظيفي وتحسين الروح المعنوية العامة في مكان العمل. وبالإضافة إلى ذلك، يساعد الرضا الوظيفي في تعزيز العلاقات الاجتماعية بين الموظفين، مما يخلق بيئة عمل أكثر إيجابية وتعاوناً. تطرق البحث أيضاً إلى تصنيفات الرضا الوظيفي، حيث تم تحديد أنواعه المختلفة. يمكن أن يتراوح الرضا بين الرضا العالي والرضا المنخفض، مما يعكس حالة الموظف بشكل عام. وأظهر البحث أن الرضا قد يتوزع على عدة جوانب، مثل الرضا عن الراتب، ظروف العمل، العلاقات مع الزملاء، والفرص للتطور المهني. من خلال فهم هذه الأنواع، يمكن للإدارات تصميم استراتيجيات فعالة لزيادة رضا الموظفين وتحسين إنتاجيتهم. علاوة على ذلك، تناول البحث أهم النظريات التي تحاول تفسير ظاهرة الرضا الوظيفي. من بين هذه النظريات، قدمنا نظريات بارزة، مثل نظرية سلم الحاجات، ونظرية الإنجاز، ونظرية التوقع.

1- مقدمة:

يعد الرضا الوظيفي من أهم الموضوعات التي تشغل بال الباحثين في مجال علم النفس الإداري ، وذلك لارتباطه الوثيق بالإنتاجية والولاء والتمسك بالوظيفة والصحة النفسية للموظفين. ويشير الرضا الوظيفي إلى مشاعر الفرد إتجاه عمله ، وتقييمه مدى تلبية لتوقعاته واحتياجاته .

تناولت الكثير من الأبحاث والدراسات موضوع الرضا الوظيفي وأكدت على أن الموظفين الذين يشعرون بالرضا والارتياح في عملهم لديهم قدرة أكبر على الأبداع والتطوير والإنجاز وكذلك يكون عملهم دقيق أكثر مقارنة بالذين لا يشعرون بالرضا الوظيفي في عملهم . لذلك يعد الرضا الوظيفي أحد أهم المتطلبات الرئيسية في العمل. إذ إن الاحساس بالرضا ينعكس على تأثير الموظف إتجاه وظيفته حيث يؤدي إلى نجاح المنظمات وتحقيق غاياتها . وقد تعددت تعريفات الرضا الوظيفي وذلك لتعدد المداخل التي تناول بها الباحثون مفهوم الرضا الوظيفي. فيعرف على أنه القوة اللازمة للموظفين للقيام بأعمالهم بأعلى مستويات الإنجاز والاداء ، ويعرف أيضاً بأنه القناعة المصاحبة للعمل كما أن الرضا الوظيفي يمثل الاشباعات التي يحصل عليها الموظف من المصادر المختلفة التي ترتبط في تصورهم في الوظيفة التي يشغلونها وبالتالي فيقدر ما تمثل الوظيفة مصدر اشباعات مختلفة بقدر ما يزيد رضاهم في هذه الوظيفة (محمد، 2018 : 41).

1.1 مشكلة البحث :

تشير الدراسات إلى أن معدلات الرضا الوظيفي منخفضة في العديد من البلدان ويرجع ذلك إلى عدد من العوامل مثل بيئة العمل السيئة ، عدم التقدير ، عدم التوازن بين العمل والحياة الشخصية . وفي ظل المنافسة الشديدة في سوق العمل الحالي أصبح الرضا الوظيفي عاملاً حاسماً لنجاح المنظمات ، وإن فهم العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي يمكن أن يساعد المنظمات في خلق بيئات عمل أكثر ملائمة وتعزيز لرضا الموظفين. وجاءت دراستنا هذه لتعزيز الدراسات الخاصة بالرضا الوظيفي وذلك وفقاً لأحدث الدراسات العلمية، لذا يمكننا تحديد مشكلة البحث بأنها مشكلة معرفية وتكمن في التساؤل التالي :

ما هو الرضا الوظيفي وما هي أنواعه ونظرياته ؟

2.1 أهمية البحث :

- يمكن تحديد أهمية الدراسة فيما يأتي :
- تساهم دراسة الرضا الوظيفي في فهم العوامل التي تؤثر على مشاعر الموظفين اتجاه عملهم .
- تساعد دراسة الرضا الوظيفي في تطوير الاستراتيجيات لتحسين بيئة العمل وزيادة الرضا الوظيفي.
- توفر فهم أعمق للعوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي في سياقات مختلفة.

- تحسين النتائج التنظيمية مثل : الإنتاجية وانخفاض معدل دوران الموظفين.

3.1 أهداف البحث :

إن البحث يهدف إلى تفسير مفهوم الرضا الوظيفي في المنظمات ومساعدتها على تحديد مجالات التحسين لتعزيز رضا الموظفين وتحديد أنواعه وكذلك شرح وتوضيح أهم النظريات التي فسرت الرضا الوظيفي وبشكل نظري وبشيء من التفصيل .

4.1 منهج البحث :

يعد اختيار المنهج البحثي من أهم الخطوات التي تساهم في الوصول الى تحقيق اهداف البحث وبناء على ذلك ولغرض تحقيق اهداف البحث فقد استعملنا المنهج الوصفي.

2. مفهوم الرضا الوظيفي وفقا للدراسات الحديثة:

تعريف الرضا لغةً : هو مصدر رضي ومعناه : القبول والموافقة والارتياح أي : رأى فيه ما يسره وما يعجبه ، وضده : السخط (جوبار ، 2016 : 78) أما التعريف الاصطلاحي للرضا الوظيفي فتعددت وتباينت التعاريف المطروحة لمفهوم الرضا الوظيفي، وهناك العديد من المحاولات التي بذلت لتحديد المعنى المحدد للرضا الوظيفي وكما تم تعريفه على انه : هو الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه وبيئة العمل مع الثقة والولاء والانتماء للعمل ومع العوامل والمؤثرات البيئية الداخلية والخارجية ذات العلاقة (مصطفى محمد ، 2018 : 11) والرضا الوظيفي عند هوبوك Hoppock يعبر عنه : مجموعة الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تجعل الفرد العامل يقول بصدق إنني راضي في وظيفتي (جدي وآخرون، 2021 : 260) كما أن مفهوم الرضا الوظيفي هو ردود الفعل العاطفية للفرد إتجاه المنظمة نتيجة توفر مجموعة من الشروط التي تقلص الفجوة بين توقعات العاملين وظروف العمل الواقعية (خالد، يوسف : 2021 : 12). ويعرفه فروم Vroom : الرضا الوظيفي : هو شعور الشخص نحو وظيفته أو عمله فالشعور الإيجابي يتبعه الرضا الوظيفي بينما الشعور السلبي يتبعه عدم الرضا الوظيفي على حسب تعريف فروم نلاحظ أنه قسم الرضا على شعور إيجابي وشعور سلبي (شماني، سلمان ، 2022 : 13). كذلك يعرف بأنه : عبارة عن مشاعر العاملين إتجاه أعمالهم ، وأنه ينتج عن ادائهم لما تقدمه الوظيفة العمل لهم ، ولما ينبغي أن يحصلوا عليه من وظائفهم ، أعمالهم ، وعليه فإنه كلما قلّت الفجوة بين الإداريين كلما ازداد رضا العاملين ، كما أنه محصلة للإتجاهات الخاصة نحو مختلف العناصر المتعلقة بالمنشأة (آية، العالية، 2023 : 8) كما يرى Akomolaf N بأن تحقيق الرضا الوظيفي ينتج عن حالة انفعالية إيجابية نتاج تقييم الفرد للعمل والخبرات الوظيفية التي يمر بها ، وتؤثر في رد الفعل واتجاهاته نحو الوظيفة وهي تؤثر بالتالي على الأنشطة التي يمارسها الفرد داخل وخارج بيئة العمل (إبراهيم ، 2023 : 416) وكذلك يعرف الرضا الوظيفي بأنه مستوى النتائج الإيجابية التي توفرها الوظيفة لشاغليها بمختلف

العوامل من الأجر المناسب ، والطاقة المبذولة في العمل ، وإنتاج السلع والخدمات ، والتفاعل الاجتماعي والمكانة المهنية (القحطاني ، 2024 : 292) وعرف الرضا الوظيفي بأنه : هو تعبير يطلق على مشاعر العاملين إتجاه عملهم ، وتعتمد هذه المشاعر بالرضا على المقارنة بين ما يعتقد الإنسان بما يحقق العمل له ، وبين ما يتطلع إليه الإنسان بأن تحققه له وظيفته ، أي تطابق بين ما هو كائن وما ينبغي أن يكون (شوكي ، 2024 : 9) ويعبر عنه سوير : بأنه رضا الفرد عن العمل الذي يقوم به ، ويتوقف ذلك على مدى ما يجده الفرد في العمل من أشباع لقدراته وميوله وما يتفق مع سمات شخصيته وقيمه.(ابراهيم ، 2024 : 144) وقد عرف جرينبرج وبارون Greenberg & Baron (الرضا الوظيفي) بأنه يتضمن المشاعر الإيجابية والسلبية نحو العمل الذي يقوم به الفرد (احمد ، 2024 : 14) وكذلك يعرف على أنه: إمكانية المنشأة أو المؤسسة على توفير وأشباع حاجات العمل المادية والمعنوية ، وهذا الاشباع الذي يؤدي إلى تحقيق الرضا (دعاس ، 2024 : 46) وقد أهتم الباحث فريدريك تايلور والتو وآخرون بدراسة الرضا الوظيفي، وذلك لأهمية الموضوع حيث يعتبر الرضا الوظيفي ، مجموعة من العوامل النفسية والوظيفية والبيئية ، التي تجعل الفرد العامل راضيًا عن عمله ، وهومن المواضيع الحيوية لكونه يدرس البعد الإنساني والعنصر البشري ويعتبر المحرك الاساسي في المنظمة ، ويعمل الباحثين على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين لتحسين الأداء الوظيفي وزيادة الفعالية لديهم ، وتحقيق الكفاءة الإنتاجية. ويرتبط الرضا بمشاعر الفرد وأحاسيسه تجاه العمل ، ومدى أشباع العمل لحاجاته الأساسية، ومدى إدراكه للعمل وظروف العمل وما يعتقد يجب أن يكون عليه العمل وبيئته ، فهناك العديد من العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي وليس شرط أن ترتبط ببعضها ، فيجوز للفرد أن يكون راضيًا عن بعض هذه الجوانب وغير راضي عن جوانب أخرى (حماتي، 2024 : 461)

3. أهمية الرضا الوظيفي

للرضا الوظيفي أهمية على الصحة العضوية ، مما لاشك فيه إن الحالة النفسية للفرد لها تأثيرًا واضحًا على الناحية العضوية هذه الأخيرة التي لها آثارًا كذلك على الصحة النفسية ، فرضا الفرد يتيح معه راحة نفسية تعود بالفائدة على الجسد كله ، والعكس إن المشاكل والتوتر والقلق كلها متغيرات تتعب الحالة النفسية مما تتسبب في بعض الأمراض التي قد يعاني منها الفرد العامل كارتفاع ضغط الدم مثلاً (تماسيني، 2015 : 54) وكذلك تبرز أهمية الرضا الوظيفي باعتباره مقياسًا لمدى فعالية الاداء ونجاح المؤسسة فإذا كان العاملون راضين كليًا عن عملهم فإن ذلك سيؤدي إلى نتائج مرغوبة تضاهي رفع الأجور التي تقدمها المنظمة ، وفي المقابل إذا كان العاملون غير راضين فإن ذلك يسهم في تغييرهم عن العمل وكثرة حوادث العمل والتأخير والانتقال إلى منظمات أخرى (ولاء الدين ، مراد ، 2022 : 38) وتظهر أهمية الرضا الوظيفي في ارتباطه بالعنصر البشري ، الذي يعد الثروة الحقيقية

والمحور الرئيسي للإنتاج في المؤسسات التي تحتاج مهما كان نوعها إلى العقل البشري الذي يديرها ويحركها . إذ إن الرضا الوظيفي يتناول مشاعر الفرد العامل سواء كان مديراً ، موظفاً ، أوعاملاً صغيراً تجاه مؤثرات العمل الذي يؤديه والظروف التي يعمل فيها والبيئة المحيطة به . وقد ترتب على إهمال العنصر البشري في بعض المجتمعات والمؤسسات التي تخلفت ونقصت انتاجيتها وهذا مما يدعوا إلى دراسة الرضا الوظيفي لما له من أهمية تطبيقية وعملية (بن يحيى، كنونة، 2023: 19) ويكتسي الرضا الوظيفي أهمية كبيرة لكل من المورد البشري ، المؤسسة والمجتمع وتتمثل هذه الأهمية في الاتي:

أ- أهمية الرضا للمورد البشري:

ارتفاع شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي يؤدي إلى:

- القدرة على التكيف مع بيئة العمل، حيث إن الوضعية النفسية المريحة التي تتمتع بها الموارد البشرية تعطيها إمكانية أكبر للتحكم في عملها وما يحيط به (عياد، مصطفىاوي، 2023: 8)
- زيادة الإنتاج في العمل لها علاقة وثيقة بالرضا الوظيفي، فكلما ارتفعت درجة الرضا الوظيفي لدى الموظفين كلما زاد إنتاجهم في عملهم (الشهري وآخرون، 2023: 243)
- زيادة درجات ومستويات الولاء الوظيفي لدى الأفراد والاحتفاظ بالخبرات البشرية نتيجة توفير الأجواء المناسبة التي تحفزهم وتشجعهم على البقاء في المؤسسة وعدم الانتقال إلى مؤسسات أخرى منافسة (مداني، معاش، 2023: 11)
- الرغبة في الإبداع والابتكار ، عند شعور الموظف إن جميع حاجاته المادية وغير المادية مشبعة بشكل كاف تزيد لديه الرغبة في تأدية الأعمال بطريقة جديدة ومبتكرة (العريفي، خلاف، 2023: 33)
- ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة الغياب.
- العاملين الأكثر رضا عن عملهم يكونون أقل عرضة لحوادث العمل.
- الرضا الوظيفي يسهم في عدم التأخير عن العمل وتركه والتقليل من المشكلات (بوراس، بردي، 2023: 156)

ب – أهمية الرضا للمؤسسة:

- إن ارتفاع شعور الموظفين بالرضا الوظيفي ينعكس بالإيجاب على المؤسسة في صورة:
- ارتفاع مستوى الفاعلية وارتفاع الإنتاجية فالرضا هنا يخلق الرغبة للعاملين في الإنجاز وتحسين الاداء وتخفيض التكاليف وارتفاع مستوى الولاء للمنظمة (بخيت، حامد، 2023: 20)
- إن الرضا ينعكس على مستوى الإنتاجية والفعالية للعاملين في التركيز على مهام اعمالهم من حيث إثارة الرغبة في الإنجاز والتعلق بالمنظمة.

- إن الرضا ينعكس على الارتباط الوثيق بين المنظمة مما يهيء تعلق العاملين بالدوام الوظيفي مما ينعكس على انخفاض معدل الغياب للعاملين مما يعطي فرصة في زيادة الإنتاجية، التركيز على العمل، وعدم التفكير في البحث عن عمل آخر (الاسطل، 2023: 128)
- إن الرضا له تأثير كبير على الفرد والمنظمة ، حيث أن شعور الموظف بالرضا لا يقتصر على بيئة العمل فقط بل يؤثر أيضاً على حياته الشخصية (الأسرية) خارج العمل وقد اوضحت دراسات كل من ستيفن وجونز Steve & Gonz إن هناك علاقة إيجابية بين ضغط العمل وعدم الرضا الوظيفي (عبيد، الشوادفي، 2023: 104)
- يساهم الرضا الوظيفي في توفير مناخ تنظيمي فعال وله مردود مؤثر على إنتاجية تلك المنظمات، حيث إن الرضا الوظيفي ليس مفهوماً جديداً على العلاقات العامة بل يعد أهم هدف تسعى لتحقيقه سواء داخل المنظمة مع جماهيرها الداخلية أو جماهيرها الخارجية ويمثل القاعدة الأساسية التي تعمل لها العلاقات العامة بصورة خاصة في الإدارة العامة (انيس، جمران، 2023: 63)

ج - أهمية الرضا للمجتمع:

- إن ارتفاع شعور الموظفين بالرضا الوظيفي ينعكس بالإيجاب على المجتمع في صورة:
 - ارتفاع معدلات الإنتاج وتحقيق الفعالية الاقتصادية.
 - ارتفاع معدلات النمو والتطوير للمجتمع (نصر الدين، 2023: 105)
- ويتضح مما سبق أن أهمية الرضا الوظيفي تتمثل في إشباع حاجات الفرد اشباعاً كاملاً في العمل وتحقيق أقصى قدر ممكن من امكانات وقدرات الفرد وطاقاته الكامنة في محيط العمل وكذلك خلق التوازن بين قدرات الفرد الخاصة والمهنة للوصول إلى قمة الإبداع التي تريد المنظمة تحقيقها فيقدر ما تمثل وظيفته مصدر أشباع ومنافع متعددة بقدر ما يزيد رضاه عن الوظيفة ويزداد ارتباطه بها (محمود، وخورن، 2023: 185)
- وإن الرضا الوظيفي يعتبر من المفاهيم المعقدة نسبياً لارتباطه باتجاهات الموارد البشرية وانطباعاتها عن الوظائف التي تختلف بين الموارد البشرية باختلاف شخصيتها وحاجاتها وطموحها (نوال ، منال، 2023: 13) إن أهمية دراسة الرضا الوظيفي بتناوله مشاعر الإنسان سواء كان مديراً أو عاملاً ازاء مؤشرات العمل الذي يؤديه والبيئة المادية المحيطة به . وإن دراسة الرضا الوظيفي ذو أهمية كبيرة بالنسبة للإدارة فعن طريق دراسة الرضا الوظيفي تتعرف الإدارة على مشاعر الأفراد واتجاهاتهم المتعددة نحو مختلف جوانب العملية الإدارية ويتم بذلك التعرف على جوانب القصور ومحاولة تلافيها، ويتم أيضاً معرفة المشكلات التي تهم العاملين لوضع الحلول المناسبة التي تكفل للمنظمة التقدم وزيادة الإنتاجية (سعاد، 2024: 110)

4. أنواع الرضا الوظيفي

يرتبط الرضا الوظيفي بأكثر من مصدر ، فالإنسان قد يشعر بالارتياح نتيجة لارتفاع ادائه في العمل ، أو جودة عمله ، تعلم مهارات جديدة ، العمل كجزء من فريق العمل وكذلك مساعدة زملاء أو زيادة قدراته الشخصية . وينقسم الرضا الوظيفي على عدة أنواع مختلفة حسب شموليته وزمنه ودرجته على ما يأتي :

1.4 الرضا الوظيفي بأعتبار شموليته: وفق هذا الاعتبار ينقسم الرضا الوظيفي على:

▪ الرضا الوظيفي الداخلي : ويتعلق بالجوانب الذاتية للعامل وتتمثل في الاعتراف ، التقدير ، القبول ،

الشعور بالتمكن ، الإنجاز والتعبير عن الذات (ولاء الدين، مراد، 2022: 39)

لذا فإن الرضا الوظيفي ينبع من مصدرين أساسيين وهما المتعة التي يحصل عليها الفرد من قيامه بعمله واحساسه بأهمية الإنجاز الذي قام به (ابوعرار، 2023: 136)

▪ الرضا الوظيفي الخارجي : يتعلق بالجوانب البيئية للموظف في محيط العمل مثل المدير وزملاء العمل

ومميزات العمل المالية (الراتب ، الحوافز ، الترقيات (نمط العمل) (منال، 2023: 27)

لذا فهو مرتبط بالأجر وتوقعات الفرد المتعلقة بقيمة أهدافه (سمية، سناء، 2023: 39)

2.4 الرضا الوظيفي العام الكلي أو الذاتي المصاحب : ينتج هذا النوع من الرضا بالظروف النفسية والطبيعة وكذا الوظيفة التي تصاحب عمل الفرد (بن يحيى، كنونة، 2023: 20) لذا فهو مجمل الشعور بالرضا الوظيفي إتجاه الأبعاد الداخلية والخارجية معاً. (وسيلة، 2023: 5)

3.4 الرضا الوظيفي باعتباره زمنه: وفق هذا الاعتبار ينقسم الرضا الوظيفي على:

▪ الرضا الوظيفي المتوقع : يشعر الموظف بهذا النوع من خلال عملية الاداء الوظيفي بأن ما يبذله من

جهد يتناسب مع هدف المهمة (مداني، معاش، 2023: 11)

▪ الرضا الوظيفي الفعلي: يشعر الموظف بهذا النوع من الرضا بعد مرحلة الرضا الوظيفي المتوقع ، عندما

يحقق الهدف فيشعر حينها بالرضا الوظيفي (نصر الدين، 2023: 107)

4.4 الرضا الوظيفي حسب درجته: وفق هذا الاعتبار ينقسم الرضا الوظيفي على:

▪ الرضا الكلي: يشمل رضا الموظف جميع جوانب ومكونات العمل ، وهكذا يكون الموظف قد وصل لأقصى

درجة للرضا عن عمله ، ولكن ليس من الضروري أن تتوافر في هذا العمل كل عناصر الرضا لأن هذا

يتوقف على طبيعة الموظف نفسه ، فهو ربما لا يعتبر جميع تلك العناصر التي تتوافق معه (فاتن ، ربحاب

، 2023: 41) وهذا فإنه الإتجاه العام نحو العمل الذي يقوم به فيكون أما راضياً أو غير راضٍ ، فالمؤشر

الأول بطبيعة العمل لا يسمح بتحديد الجوانب بالسرعة التي يرضى عنها. الفرد وهذا بسبب أنه يلقي

نظرة عامة على موقف العامل نحو عمله (صلغي، 2023: 176)

■ الرضا الجزئي : ويقصد به شعور الفرد بالرضا عن بعض أجزاء العمل ، فهنا يكون الموظف قد وصل إلى درجة رضا كافية عن بعض جوانب العمل ، أو ربما لا زال يشعر بالاستياء لكنه يؤدي أعماله (فرحي، سهيل، 2023 : 26) وتتضمن الجوانب التي يشعر الفرد بها عن رضاه مثل سياسة المنظمة ، الأجور، الأشراف، فرصة الترقية ، الرعاية الصحية والاجتماعية ، ظروف العمل ، أساليب الاتصال داخل المنظمة والعلاقات مع زملائه ويمكن أن تكون أسباب حدوث إصابات هوتعبير غير مباشر من عدم الرغبة من عمل ذاته (هيفاء، يسرى، 2023 : 36)

واعتماداً على اعتبار الرضا الوظيفي الاحساس بالارتياح النفسي داخل العمل، بغض النظر إذا كان ذلك تجاه الزملاء أو ظروف العمل ، وفقاً لتفاوت مستويات الرضا الوظيفي خلال الحياة المهنية (بسمة، 2023 : 15)

لذا ضم هذا المبحث مختلف أنواع الرضا الوظيفي الذي يشعر به الموظف اثناء عمله والذي يعمل على تقييم الرضا الوظيفي ومعرفة مستويات داخل المؤسسة (عريفي،خلاف، 2023 : 38)

لذا فإن الرضا الوظيفي هو مفهوم يلعب دوراً حساساً في فهم تجربة الموظفين في بيئة العمل وتأثيرهم على ادائهم وسلوكهم وتشير إلى مدى رضا الموظفين عن وظائفهم وظروف العمل التي يعملون فيها (سعاد، 2024 : 113)

5. نظريات الرضا الوظيفي

تعددت النظريات التي تناولت الرضا الوظيفي حيث تناولت هذه النظريات في مجملها الإجابة عن سؤالين هما:- ما الذي يجعل بعض الأشخاص راضين عن عملهم أكثر من الآخرين ؟ وما الذي يؤدي إلى شعور الفرد بالرضا الوظيفي؟

ونظراً لتعدد النظريات التي تناولت الرضا الوظيفي وحاولت تفسيره فسنقوم في هذا المبحث بالتركيز على أهم هذه النظريات ونحاول شرحها وتناولها بشكل واضح ومن أهمها ما يأتي :

1.5 نظرية سلم الحاجات لـ "ابراهام ماسلو"

تعتبر نظرية ماسلو من أولى النظريات التي اهتمت برضا الأفراد عن أعمالهم ومعرفة حاجاتهم من الاعمال التي يقومون بها ، ونشير إلى أن ماسلو تأثر بالفكر " تايلور " عن العمل ، وكذلك بدراسات " هاوثورن " التي قام بها " التون مايو " وزملائه والتي مثلت مدخل العلاقات الإنسانية ، حيث إن هذه الدراسات قدمت نتائج تشير إلى أن العوامل الاجتماعية والنفسية لها تأثير مهم في اتجاهات الموظفين وسلوكهم كما أشارت إلى حالة الموظفين للانتماء (تماسيني، 2015 : 67) حيث قام (ماسلو) بترتيب الحاجات الأساسية للأفراد في شكل هرمي وهويرى أن الرضا يتحقق إذا أشبعت هذه الحاجات ، كما إن إشباع حاجته يؤدي إلى تحقيق رضا جزئي (نوعي) سرعان ما

تتولد حاجة أخرى يعمل الفرد على إشباعها إذا اشبعته الأولى حسب الترتيب (الحاجة الفيزيولوجية ... تحقيق الذات) وفي الأخير يتولد الرضا العام للفرد فالرضا لا يرتبط بالعمر بقدر ما يرتبط بحاجات الفرد.

تعتمد هذه النظرية على الافتراضات التالية :

- إن الإنسان يشعر بالحاجة إلى أشياء معينة ، وإن الحاجة غير المشبعة تؤثر في سلوكه وهي التي يتوقف عليها مدى رضا عن العمل ، لأن الفرد يندفع لإشباع حاجاته عن طريق عمله ، الذي إذا لم يحقق له الإشباع فلن يكون راضياً عن عمله.

- ترتيب حاجات الإنسان في شكل هرمي حسب أهمية الحاجة وضرورتها فتبدأ الحاجات الأساسية (الأولية) ثم تتدرج إلى الأعلى نحو الحاجات المركبة ، ويتدرج رضا الأفراد بتدرج إشباع هذه الحاجات.

- ينتقل الفرد في إشباع حاجاته من الأولية إلى أعلى الهرم عند ماسلو ولا يتم هذا الانتقال من حاجة إلى أخرى إلا إذا تحقق إشباع الحاجة الأولى (حوبار ، 2016 : 98)

وافترض عالم النفس ابراهام ماسلو أن كل إنسان يوجد بداخله تسلسل هرمي من خمس احتياجات هي :

- الحاجات الأساسية الجسمية أو الفيزيولوجية :

هي تلك المرتبطة بضرورات الدعاء على قيد الحياة كالمأوى والمأكل والملبس والهوام والنوم والمحافظة على النوع ولعل الوسيلة الوحيدة التي تحافظ بها المؤسسة لإشباع الحاجات الأساسية لمواردها البشرية هي النقود سواء كانت على شكل رواتب وأجور أو في شكل مكافآت (كواري، بطو، 2022 : 29) حيث تقع هذه الاحتياجات في أدنى درجات السلم وتشبع هذه الحاجات عادةً بواسطة تصرفات الفرد الاقتصادية حيث إنه يعمل من أجل الحصول على الأجر الذي يقوم بواسطته إشباع الحاجات الفيزيولوجية الدنيا (مناد، كرشة ، 2023 : 14)

- حاجات الأمن والاستقرار :

وهي الحاجات المتعلقة بتوفير الأمن والحماية الكافية للإنسان بكافة أنواعها واللازمة لبقائه واستقراره (خثير ، 2023 : 37) والتي تضمن التحرر من الخوف والتهديد كالحاجة للقانون والضمانات الوظيفية والحاجة إلى التنظيم (الدرسي ، 2023 : 18)

- الحاجات الاجتماعية (الانتماء):

حيث يرى ماسلو أنه عندما تتحقق حاجات الفرد الفسيولوجية وحاجات الأمن بشكل مقبول وعادل تبدأ حاجات الحب والصدقة في الظهور وتعني حاجات الحب والصدقة هي ربط العلاقة مع الآخرين والتعاطف معهم وينتج عن عدم ربط هذه العلاقة عدم التوازن وعدم التكيف مع الاصدقاء والمجتمع (انيس ، جمال ، 2023 : 69) لذا فهي تتضمن الحاجات اللازمة لتحقيق التفاعل الاجتماعي وهذا النوع من الحاجات في المنظمات هي حاجة الأفراد للانتماء ولجماعات العمل الرسمية والغير رسمية والانتماء للمنظمة.

- الحاجة إلى الاحترام والتقدير :

يميل كل واحد منا إلى ان يحصل على اعجاب الآخرين وتقديرهم لأن الشعور بتقدير الآخرين يبعث الثقة بالنفس ، والقدرة والكفاءة والنفع بالنسبة للمجتمع ، ومن هنا تأتي أهمية التشجيع والمكافآت والحوافز لاشباع الحاجة للتقدير ، وبالعكس يمكن أن ندرك العقاب وإظهار علاقات النفور وعدم .

الرضا من شعور الشخص بالنقص والعجز مما يولد في نفسه ضعف العزيمة واليأس وهذا يؤدي إلى صراع نفسي وسوء التكيف (قلادي, سباعي, 2023: 50) وبهذا فإن الفرد يحتاج إلى تكوين صورة إيجابية عن نفسه واعتراف الآخرين به وبأهميته ومكانته ورغبته في كسب السمعة الحسنة واحترام الغير له.

- الحاجة إلى تحقيق الذات :

تظهر عندما يرغب الفرد في تحقيق ما يتلائم مع قدراته الشخصية والاجتماعية ، أي رغبة الفرد في أن يصبح ما يود أن يكون عليه مستقبلاً مثلاً إنجاز مشاريع خاصة (فاتن, ربحاب, 2023: 33) وبهذا فإن الفرد ينطلق بقدرته ومواهبه إلى آفاق تتيح له أن يكون ما تمكنه استعداداته أن يمارس الأعمال والأنشطة بما يتفق والاستخدام الأمثل لامكانياته ومواهبه وطاقته.

ونلاحظ من التدرج الهرمي السابق ما يلي:

- إن الرضا الوظيفي في مستوى الحاجات الدنيا (الфизиولوجية والامان) يتحقق من خلال ما تقدمه المنظمة من أجور ومكافآت مناسبة إلى العاملين أو ما توفره لهم من نظم التأمين الصحي والرعاية الطبية (الحاجات إلى الأمان) (زويكري, عزوزة, 2023: 28)

- أما الحاجات العليا فيكون اشباعها عن طريق عوامل أخرى تؤدي إلى الرضا الوظيفي مثل تفويض السلطة والمشاركة في إتخاذ القرار والقدرة على تحقيق المساهمة الفعالة في المنظمة (زويكري, عزوزة, 2023: 28)

هذا وقد وجهت العديد من الانتقادات لهذه النظرية أهمها (تماسيني, 2015: 69)

- اعتبار أن جميع البشر يتدرجون بطريقة واحدة متسلسلة في إشباع الحاجات الفسيولوجية إلى غاية حاجات تحقيق الذات، رغم أن الواقع لا يقر بصحة ذلك دائماً ففي الحالة التي يرث فيها مثلاً شخص ثروة عن عائلته فإن الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمن والحاجة الاجتماعية ستكون مشبعة ، وبالتالي فإن اشباع هذا الشخص لحاجاته سيكون انطلاقاً من الحاجة الرابعة وهي حاجة التقدير والاحترام .

-تفترض النظرية إن الإنسان يقوم باشباع حاجة واحدة فقط في كل مرة ولا ينتقل إلى إشباع أكثر من حاجة في نفس الوقت فمثلاً يسعى إلى الحصول على عمل وفي الوقت نفسه يسعى إلى تكوين علاقات اجتماعية مع الآخرين والحصول على التقدير والاحترام منهم .

-تفترض النظرية إن ترتيب الحاجات ثابت عبر الزمن ، ولكن في الحقيقة هذه الحاجات تتغير مع تغير العوامل والظروف المحيطة بالإنسان مما قد يدفعه إلى إعادة ترتيبها للتوافق مع التغيرات والظروف الجديدة المحيطة به . واجهت هذه النظرية انتقادات حول تصنيف وعدد الحاجات الإنسانية وترتيبها أي أن ترتيب الحاجات يتباين حسب الأفراد كما تتباين أسباب إدراكهم لحاجاتهم المختلفة وتلعب الجماعة التي ينتمي إليها الفرد دوراً رئيسياً في تحديد وترتيب هذه الحاجات ، كما إن الحاجات الإنسانية مترابطة بشكل يصعب الفصل بينهما ، بحيث قد تظهر حاجتان أو أكثر في آن واحد (حوبار، 2016: 99)

2.5 نظرية الانجاز لـ "ماكلياند:-

هذه النظرية قدمها ماكلياند د وزملاؤه في اوائل الخمسينات من القرن العشرين . وهذه النظرية بنيت على أساس إن هناك ثلاث حاجات تأخذ الأولوية اثناء دراسة سلوك الأفراد في التنظيم وأنها متوفرة بدرجات متفاوتة لدى كل فرد(الدرسي، 2023: 19)، وتتقارب هذه النظرية مع نظرية ماسلوفي تدرج الحاجات فيما يتعلق بأن الحاجات غير مشبعة تحرك السلوك أوتدفعه ، إلا أنها تتباعد عنها فيما يتعلق بنوعية الحاجات وطبيعتها التأثيرية (مناد ،كرشة، 2023: 17).

الحاجات التي توصل إليها ماكلياند من خلال نظريته هي :

-الحاجة إلى الإنجاز: وهي الحاجة إلى أن يبذل الإنسان جهداً وأن يحقق انجازات معينة(بسمه، 2023: 25) وإن الأفراد الذين لديهم قدر مرتفع من الرغبة في الشعور بالإنجاز فإنهم يعبرون عن حاجة تدفع سلوكهم وسيرغبون في اشباعها وهذه الحاجة هي الحاجات ذات الاهتمام الأكبر من قبل أغلب مؤسسات الأعمال ، فالأفراد أصحاب التميز في هذه الحاجة بطبيعتهم أصحاب رغبة في العمل من خلال بحثهم عن التحديات والفرص وحل المشكلات والابتكار وأنهم اشخاص يتحلون بالقدرة على تحمل المسؤولية الشخصية في إتخاذ القرارات وحل المشكلات الطارئة ، وأيضاً مساهمون ايجابيون في وضع الأهداف ، وإن الأشخاص الذين تدفعهم حاجة قوية للإنجاز يتحصلون على رضاهم من تحقيق الاهداف التي تشبع هذه الحاجة لديهم وهم أيضاً غير محفزين بالمساواة فقط بل هي مجرد وسيلة للحفاظ على درجة إنجازاتهم، وهم كذلك يفضلون التغذية الراجعة فيما يتعلق بأدائهم ومستوى انجازاتهم وهم بطبيعتهم أشخاص يميلون إلى المخاطرة المتوسطة بتحمل الاعمال المتوسطة الصعوبة ومن ثم يبحثون عن الاعمال التي توفر لهم الشعور بالتقدير بعد أن ينجزوا اعمالهم فالحمل دائماً مسيطر على حواسهم ومشاعرهم ووجدانهم فيميلون إلى اتمام الاعمال دون تركها في المنتصف بشيء من الإصرار (الدرسي، 2023: 19)

-الحاجة إلى القوة : تتمثل في رغبة المورد البشري في التحكم في سلوك الآخرين أي هي الرغبة في ممارسة السلطة عليهم ويميز ماكلياند بين شكلين من أشكال الحاجة للقوة هما :

-الحاجة للقوة الشخصية : تتمثل في الجانب السلبي للحاجة للقوة، حيث تعكس حب السيطرة الفردية على الآخرين من أجل تحقيق الأهداف الشخصية.

-الحاجة للقوة الاجتماعية: تتمثل في الجانب الإيجابي لحاجة القوة حيث تعكس الرغبة التي يبديها المورد البشري في استخدام سلطته في إطار المسؤولية الاجتماعية من أجل تحقيق أهداف تنظيمية وليس أهداف شخصية(مناد، كرشة، 2023: 17) لذا فإن الحاجة إلى القوة تشير إلى الرغبة في التأثير والتحكم والسيطرة على الآخرين والبيئة المحيطة ، حيث إن الأفراد الذين لديهم احتياج سلطوي قوي يطمحون للتحكم في الأوضاع وتحقيق النجاح من خلال تأثيرهم على الآخرين (ال سعد، 2023: 28) إذ إن القوة والسيطرة والإشراف على الآخرين حاجة إجتماعية تجعل الفرد يسلك بطريقة توفر له الفرصة لكسب القوة والتأثير على سلوك الآخرين والأفراد الذين لديهم حاجة شديدة إلى القوة ، يرون في المنظمة فرصة للوصول إلى المركز وامتلاك السلطة وممارسة الرقابة والتأثير على آخرين ويعتقد بأن لدى المديرين حاجة القوة وحاجة الإنجاز لأنهم مسؤولون عن عمل الآخرين(زويكري، عزوزة، 2023: 33) ويشير Frennd and Raven إلى وجود خمس مصادر إلى القوة وهي قوة المكافأة Reward Power وهي القدرة على مكافأة الآخرين(القوة القسرية Gercivepe Power (وهي القدرة على معاقبة الآخرين بسبب عدم امتثالهم للأوامر أو الفشل في انجاز ما هو مطلوب منهم (القوة الشرعية Legitimate Power وهي السلطة القانونية في تحديد السلوك الواجب اتباعه من قبل الأفراد الآخرين(قوة الإعجاب Referent Power (وهي مبنية على سمات شخصية لدى الذي يمتلك القوة(قوة الخبرة الفنية Expert Power (وهذه مبنية على امتلاك معرفة خاصة في مجال أو موضوع معين .

-الحاجة إلى الإنتماء: وهي الرغبة في بناء علاقات الصداقة والتفاعل مع الآخرين، يشبع الأفراد هذه الحاجة من خلال الصداقة والحب وإقامة علاقات اجتماعية مع الغير والتواصل مع الآخرين وهؤلاء الأفراد يشعرون بالسرور عند تفاعلهم مع الآخرين والبحث عن الدعم النفسي ويجدون الاشباع من خلال تنمية وتعميق التفاهم المشترك وإقامة أواصر الصداقة مع الآخرين ، والأفراد الذين لديهم حاجة جديدة شديدة إلى الاندماج يرون في المنظمة فرصة لاشباع صداقة جديدة كما أنهم يندفعون وراء المهام التي تتطلب التفاعل المتكرر مع زملاء العمل(زويكري، عزوزة، 2023: 33)

حيث يرى ماكلياند إن الأفراد الذين تسيطر على سلوكهم وتدفعه حاجة الرغبة في الانتماء فإنهم يتحصلون على رضاهم من اشباعهم لحاجة الانتماء عن طريق النشاطات الاجتماعية والعلاقات الشخصية وسيسعون دائماً للوظائف أو المواقف التي تمكنهم من تحقيق الاشباع لهذه الحاجة (الدرسي، 2023: 19) لذا فإن الحاجة إلى الانتماء هو الاهتمام بإنشاء والحفاظ على علاقات شخصية وثيقة مع الآخرين مثل المشرفين والزملاء

علاوة على ذلك يتم تمثيلها برغبة في المشاركة في الأنشطة التعاونية والتفاعلية اولئك الذين لديهم احتياجات أعلى للانتماء يحصلون على تقييمات قيادية أفضل والحاجة إلى الانتماء هي الاهتمام اللاواعي بتنمية العلاقات الشخصية الوثيقة والحفاظ عليها واستعادتها وعرف دافت الحاجة للانتماء على أنها: الرغبة في تكوين علاقات شخصية وثيقة وتجنب الصراع وإقامة صداقات قوية.

يسعى الأفراد الذين يظهرون الحاجة إلى الانتماء إلى التفاعل مع أشخاص آخرين (سعاد, 2024: 125) ويمكن القول إن إدراك الحاجات الثلاثة يعتبر عاملاً هاماً في مساعدة الأفراد نحو تحقيق الأهداف المطلوبة ولواستخدمت هذه النظرية مع العاملين وادركوا هذه الحاجات قد يجعلهم أكثر قدرة إلى انجاز مهام أوالاعمال المكلفون بها وأكثر قدرة على العطاء والانتماء وتكوين العلاقات الطيبة، بما يعود على العمل أوالمؤسسة بالنفع سواء كانت هذه العلاقات رسمية أوغير رسمية (سمية،سنا،2023: 55) كما أن نظرية الإنجاز تشمل العوامل الدافعة الداخلية وتركيز على الدوافع الشخصية للأفراد في تحقيق الإنجاز ، بدلاً من العوامل الخارجية مثل المكافآت المادية ، وعلى الرغم من أن نظرية الإنجاز تركز بشكل مباشر على دراسة الدوافع والاحتياجات التي تدفع الأفراد لتحقيق النجاح والتميز في الاداء ، فإن التحقيق الشخصي والنجاح قد يؤثر في بعض الجوانب المرتبطة بالرضا الوظيفي بشكل مباشر وغير مباشر ومن أهم هذه الجوانب :

- تحقيق الأهداف الشخصية ، إذ عندما يحقق الموظفون الأهداف التي يحددها لأنفسهم ويشعرون بالتميز في أداء المهام ، فإن ذلك يولد شعوراً بالفخر والاشباع الذاتي عند تحقيق النجاحات الشخصية والمهنية ، مما ينعكس إيجاباً على الرضا الوظيفي لدى العاملين.
- الإعتراف والتقدير ، حيث أن تلقي العاملين للاعتراف والتقدير من قبل المشرفين والزلاء عن ادائهم المتميز وتحقيق النجاح فإن ذلك يمكن أن يرفع من مستوى الرضا الوظيفي لديهم ، كما إن الاعتراف والتقدير يعززان الشعور بالقيمة والتقدير والمساندة من الآخرين .
- التنمية الشخصية وهي إتاحة فرص التطوير وتعلم المهارات الجديدة والنمو الشخصي للعاملين ، قد يساهم في زيادة الرضا الوظيفي . وذلك لأن العاملين الذين يشعرون بأنهم يتلقون التدريب والفرص التنموية ويشعرون بالتحسن والرضا في مسار حياتهم المهنية .
- التحفيز الداخلي القوي لتحقيق النجاح والتميز في العمل ، والذي إن شعر به العاملون فإن ذلك يمكن أن يؤدي إلى الرضا الوظيفي ، كما إن الدوافع الداخلية مثل الشغف والرغبة في التحسين المستمر يمكن أن تعزز الرضا والارتباط بالعمل (ال سعد, 2023: 28)

- نقد نظرية ماكلياند

انتقد روبينز وآخرون نظرية ماكلياند قائلاً إن لها تأثيراً عملياً أقل من النظريات الأخرى لأن ماكلياند جادل بأن الاحتياجات الثلاثة هي اللاوعي مما يعني أننا قد نكون مرتفعين في تلبية هذه الاحتياجات دون معرفة ، لأن قياسها ليس بالأمر السهل ، بالإضافة إلى أنها لا تهتم بالنوع أو العمر أو الثقافة أو الاختلافات الدينية أو العوامل الأخرى (سعاد, 2024: 125)

3.5 نظرية التوقع لـ "فكتور فروم"

تعتبر نظرية فروم من النظريات الحديثة في الدوافع والفكر الأساسي حيث فسر فروم الرضا الوظيفي على أساس أن عمليات الرضا أو عدم الرضا تحدث نتيجة للمقارنة التي يجريها الفرد بين ما كان يتوقعه من عوائد السلوك الذي يتبعه ، وبين المنفعة الشخصية التي يحققها بالفعل ، فالرغبة أو الميل للعمل بطريقة معينة يعتمد على قوة التوقع بأن ذلك العمل أو التصرف ستبعه نتائج معينة وتفترض نظرية عدالة العائد في تفسيرها للرضا الوظيفي إن الفرد يحاول الحصول على العائد أثناء قيامه بعمل ما مع ما يعتقد بأنه يستحقه (مراد, 2017: 91) وتعد هذه النظرية من أكثر النظريات قبولاً وشيوعاً للدافعية والتي وسعها فيما بعد بورتولوليويحيث يرى فروم إلى إن الدافعية هي نتائج لرغبة الإنسان في شيء ما ، وتقديره لاحتمال أن عملاً ما (سلوك ما) سيحقق له ما يريد كما ان هذه النظرية تقوم على افتراض مفاده أن سلوك الفرد مبني على عملية التحليل والمفاضلة بين البدائل المتاحة للقيام بسلوك معين متوقع ان يحقق له أكثر الفوائد ويجنبه أكثر الصعوبات وهنا يتأثر الفرد بالبيئة المرتبطة بالعمل وبالبيئة الخارجية ويختار سلوك يتوافق مع درجة رضاه من عمله (ايمان, فضيلة, 2022: 46) ويمكن توضيح هذه النظرية بالمعادلة التالية: (حسون, 2023: 17)

$$\text{Expectancy (التوقع)} \times \text{Valence (قوة الرغبة)} \times \text{Motivation (الدافعية)} = \text{الدافعية}$$

وتنطلق هذه النظرية على فكرتين هما:

- إن الأفراد يحددون قيمة النتائج المتوقعة ثم يفضلون بينها.
 - أن تفسير سلوك الأفراد الموجه نحو هدف معين ينبغي أن يضع في الحسبان الغايات التي يرغبون بلوغها ومدى إيمانهم أن الجهد الخاص له دور في تحقيق النتائج وقد وضع فروم ان الرضا ينتج من خلال بحث الفرد عن هدف معين فهو يحدد السلوك الذي يقود إلى النتائج المرغوبة وبسهولة وبذلك لا يتوقع إن هناك صعوبات ستواجهه في هذه الحالة سيستمر في سلوكه لتحقيق الهدف (بسمة, 2023: 27)
- ومن أهم مرتكزات هذه النظرية ما يأتي:

أ. عنصر التقرب والتوقع يعتبر عاملاً قوياً في دفع الإنسان إلى اتخاذ سلوك معين أو الامتناع عنه ويشير فروم إلى نوعين من التوقعات :

- التوقع الأول: يرجع إلى قناعة الشخص بأن قيامه بسلوك معين يؤدي إلى نتيجة معينة (انيس، جمال، 2023: 73) أي أن الجهد المبذول سيؤدي إلى الإنجاز المطلوب (مداني، معاش، 2023: 14)
- التوقع الثاني: حساب النتائج المتوقعة لذلك السلوك وهذا التوقع يوضح العلاقة بين اتمام الإنجاز والمكافأة التي سيحصل عليها الفرد (انيس، جمال، 2023: 73)

أي أن الإنجاز المطلوب سيحقق المكافأة المرغوبة من قبل الفرد والتي بدورها تشبع حاجات هوبالتالي تحقق الرضا له (بن يحيى، كنونة، 2023: 28)

ب. ترى هذه النظرية إن سلوك الإنسان موجه لتحقيق هدف أو أكثر ولكل فرد هدف يختلف من شخص لآخر وترى هذه النظرية إن الإنسان يتعلم من خلال الخبرة من خلال احتمال توقع النتائج المحتملة .
ت. قامت بتسليط الضوء على أهمية أهداف العاملين الفردية وارتباط الاداء مع المكافأة وارتباط المكافأة مع رغبات الأفراد العاملين وأهدافهم وطموحاتهم (انيس، جمال، 2023: 73)
وإن النظرية التوقع لفروم تعتمد على ثلاث متغيرات هي:

- القيمة: أن تكون الاشياء التي ستشبع حاجات الفرد قيمة إيجابية بالنسبة للفرد نفسه، هذه الأشياء اسمها فروم نتائج المستوى الثاني ، فالزيادة في الأجر ، العلاوة ، الحوافز المادية الأخرى والزمن الوظيفي الموجودين قد تكون ذات قيمة عالية لدى الأشخاص الموجودين في المستويات التنفيذية في المنظمة والذين غالباً ما تكون دخولهم محدودة (سمية، سناء، 2023: 54)

وإن القيمة المرتبطة بالنتائج ترتبط بقيمة النتائج المتوقعة من العمل بالنسبة للعامل فإذا كانت النتائج ذات قيمة وأهمية كبيرة بالنسبة للموظف فإنه من المرجح أن يشعر الموظف بمستويات أعلى من الرضا الوظيفي (ال سعد، 2023: 20)

- التوقع: هو إيمان العاملين بأن الجهد المبذول سيؤدي إلى تحقيق الاداء المطلوب ، فإذا كان تقدير الفرد أنه كلما بذل مجهود أدى هذا إلى الاداء المطلوب فإن العلاقة هنا واضحة وقوية (توفيق، 2024: 38)

وقد تبدو هذه العلاقة معقدة نسبياً ولكن ببساطة يمكن القول بأن مدى رغبة الفرد في العمل أو تحقيقه ناتج معين في أي وقت تتوقف على أهداف الفرد وإدراكه (حسين، 2023: 261)

-الوسيلة : أي شعور الفرد بأن ادائه مرتبط بحصوله على نتائج مرغوب فيها (سمية، سناء، 2023: 55) واعتقاد بأن أداء تحقيق اداء معين يعد أساساً للحصول على مكافأة أي أن مبدأ النفع هو الارتباط المتصور بين القيام بعمل جديد والحصول على المكافأة ويشير فروم إلى على المديرين معرفة الجوانب التي يهتم بها الأفراد إذا رغبوا في

الحصول على أداء أفضل وعلمهم توضيح العلاقة بين الاداء الجيد والمكافأة ، التي يمكن أن يحصلوا عليها نتيجة ادائهم الجيد (مداني, معاش, 2023: 15)

يتضح مما سبق إن الأفراد في هذه النظرية يتعاملون من تجاربهم التي من خلالها يتكون لديهم احتمالات بأن نوعاً معيناً من السلوك سيؤدي إلى تحقيق نتائج معينة حيث يقوم الأفراد بإجراء مقارنة بين ما يرفدون فيه من نتائج وبين احتمال تحققها ، وفي مثل هذه الظروف فإن الفرد يلجأ إلى تحليل المفهوم التكلفة والعائد فعندما يستحق العائد المتوقع تكاليف المصروفة عليه فإن هذا سيقود الفرد إلى بذل قصارى جهده من أجل تحقيقه.

تعتبر نظرية التوقع ضمن وسيلة لتحقيق الغاية ، فقد نجد إن النتيجة التي حصل عليها الفرد ليس هدفاً بحد ذاته وانما ستكون وسيلة أو وسيطاً لتحقيق نتيجة أخرى مرغوب فيها ، مثل ذلك قد يرغب الفرد في الترقية في وظيفته ، ليس بهدف الترقية وانما بسبب ادراكه واعتقاده بأن الترقية هي السبيل لتحقيق حاجة التقدير والاحترام والتميز والحصول على المردود المادي من الأجور والرواتب (زويكري, عزوزة, 2023: 31)

وتعرضت هذه النظرية إلى عدة انتقادات وهي:

-الانتقاد الرئيسي لنظرية فروم تنبع من افتقاره إلى الوضوح في التعريف والتميز بين الإجراءات والنتائج ، وبين الانواع الأخرى المختلفة من التوقعات المرتبطة بكل منها .

-تم انتقاد نظرية فروم على أساس أن العوامل التي تحدد الجهود التي يبذلها العامل في وظيفته نادراً ما يتم تحديدها بدقة وكفاءة كافية .

-كما تم انتقاد النظرية بشدة على أساس حقيقة ان العوامل التي تؤثر على العلاقة بين جهد الموظفين والاداء الفعلي قد لا تكون واضحة للغاية (سعاد, 2024: 121)

ومن هذه التعريفات نستخلص ان وجود الرضا الوظيفي هو عبارة عن حالة شعورية ايجابية وان غيابه يؤدي إلى حالة شعورية سلبية للفرد اتجاه الوظيفة وعلاقات العمل حيث ينعكس ذلك على وضعه الوظيفي مما يترك أثراً ملموساً على الفرد العامل سواء في ادائه للعمل او في انتاجيته وكذلك مدى اشباعه للحاجات المادية والمعنوية والاجتماعية والنفسية والمهنية ومدى قدرة بيئة العمل على تحقيق اهدافه وطموحه.

6. الرضا الوظيفي في المنظمات المعاصرة:

في ظل التحولات الاقتصادية والتكنولوجية المتسارعة، باتت المنظمات المعاصرة تواجه تحديات متزايدة في الحفاظ على استقرار موظفيها وتحقيق أعلى مستويات الأداء. وتُعد مسألة الرضا الوظيفي من أبرز القضايا التي توليها المنظمات الحديثة اهتماماً بالغاً، نظراً لما تمثله من عنصر حاسم في بقاء الموظفين، وتحفيزهم، وتقليل معدلات الدوران الوظيفي، وزيادة الإنتاجية.

تتسم المنظمات المعاصرة بمجموعة من الخصائص مثل: اعتمادها على التقنيات الحديثة، مرونة الهياكل التنظيمية، التنوع الثقافي داخل بيئة العمل، والاعتماد المتزايد على فرق العمل الافتراضية. وقد كشفت الدراسات الحديثة أن هذه الخصائص تؤثر بشكل مباشر في مشاعر الموظفين تجاه وظائفهم، ما يفرض على إدارات الموارد البشرية ابتكار سياسات تعزز من الرضا الوظيفي وتتماشى مع بيئة العمل الحديثة.

ومن أبرز التحديات التي تواجه الرضا الوظيفي في المنظمات المعاصرة:

- **الرقمنة والذكاء الاصطناعي:** رغم دورهما في تسهيل العمل، إلا أنهما يثيران القلق حول مستقبل الوظائف، مما قد يؤثر سلباً على رضا الموظفين.
- **التغير السريع في ثقافة العمل:** مثل ثقافة العمل عن بعد أو العمل الهجين، والتي تتطلب إعادة تعريف التوازن بين الحياة الشخصية والمهنية.
- **زيادة التنافسية:** ما يدفع بعض المؤسسات إلى الضغط المفرط على الموظفين لتحقيق الأهداف، دون مراعاة رضاهم أو تهيئة بيئة داعمة.
- **تشير الأدبيات الحديثة إلى أن المنظمات التي تتبنى ممارسات إدارية مرنة وتتيح فرص المشاركة في اتخاذ القرار، وتقدم تغذية راجعة مستمرة، تحقق مستويات أعلى من الرضا بين موظفيها. وبالتالي، فإن التركيز على الرضا الوظيفي لم يعد خياراً، بل أصبح ضرورة استراتيجية للمنظمات المعاصرة**

7. الخاتمة

من خلال ما تقدم في بحثنا الحالي نستنتج إن الرضا الوظيفي يمثل أحد العناصر الأساسية التي تؤثر بشكل مباشر على أداء الأفراد داخل المؤسسات، ويعكس مدى التوافق بين توقعات العاملين والبيئة المحيطة بهم. من خلال تناول المفاهيم المتعددة للرضا الوظيفي وأهميته على المستويات الفردية والمؤسسية والاجتماعية، يتضح أن تحقيق مستوى عالٍ من الرضا الوظيفي ليس مجرد هدف بل ضرورة تساهم في تعزيز الإنتاجية وتحسين العلاقات الإنسانية في بيئة العمل.

كما أن تصنيف أنواع الرضا الوظيفي، سواء من حيث الشمولية أو الزمن أو الدرجة، يتيح لنا فهماً أعمق للعوامل المؤثرة فيه، مما يساعد في تطوير استراتيجيات فعالة لتعزيزه. بالإضافة إلى ذلك، فإن استعراض النظريات المختلفة المتعلقة بالرضا الوظيفي يعكس تنوع الآراء والأبحاث في هذا المجال، مما يفتح المجال لمزيد من الدراسات والأبحاث المستقبلية. كما إن الرضا الوظيفي ليس مجرد شعور عابر بل هو عنصر حيوي يؤثر على جودة الحياة العملية ويعكس مدى التزام الأفراد بمؤسساتهم. لذا، يجب على القائمين على إدارة الموارد البشرية والمؤسسات بشكل عام أن يولوا اهتماماً خاصاً لتعزيز هذا الرضا لتحقيق بيئة عمل مثمرة ومتكاملة. لذا يوصي الباحثان بدراسة الرضا الوظيفي كعمليات ضرورية في تحقيق النجاح المنظمة على المستوى الداخلي والخارجي

فضلا عن توصية المدراء العاملين في القطاعين العام والخاص بعمل ورش عمل للتعريف بالرضا الوظيفي وأهميته في نجاح المنظمات .

8. قائمة المراجع:

- آل سعد، ع. خ. ع. الرّحمن. (2023). تأثير القيادة الفعّالة على الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي في الخطوط الجوية القطرية (رسالة ماجستير، جامعة قطر، كلية الإدارة والاقتصاد).
- أبو عرار، إ. م. (2023). القيادة المتسامية وأثرها على تحقيق الرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم في منطقة النقيب التعليمية. *المجلة العلمية - كلية التربية النوعية*، 34(1)، 1-40 (إبريل).
- أحمد، د. (2024). الرضا الوظيفي لدى العمال وطرق قياسه. *مجلة حقائق للدراسات النفسية والاجتماعية*، 8(2).
- أمانى، ز.، و فريال، ع. (2023). أثر ظروف العمل على الرضا الوظيفي لدى العاملين: دراسة حالة مستشفى محمد الصديق بن يحيى - جيغل (رسالة ماجستير، جامعة محمد الصديق بن يحيى، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير).
- أيمن، ع.، و جبريل، ع.، وآخرون. (2023). تأثير نظم الحوافز على مستوى الرضا الوظيفي بمنظمات قطاع الأعمال. *مجلة بنها للعلوم الإنسانية*، 2(1).
- بن يحيى، س.، و كنونات، س. (2023). دور المسؤولية الاجتماعية في تعزيز الرضا الوظيفي للعمال: دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمديريات العملية بتقّرت (رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير).
- آ. ب.، و بن بردي، م. (2023). درجة الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين: دراسة ميدانية بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية. *مجلة الشامل للعلوم التربوية والاجتماعية*، 6(2).
- اشتياق، ف. ق. (2024). الرضا الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال في المجموعة وفق بعض المتغيرات الديموغرافية. *مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع*، 101 (مارس).
- آيات، ق.، و العالية، م. (2023). الثقافة التنظيمية وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين: دراسة حالة بنك الوطن الجزائري - وكالة تبسة (رسالة ماجستير، جامعة العربي التبسي - تبسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير).
- أمينة، ع. س. إ. إ. (2024). الريادة الاستراتيجية وتحقيق الرضا الوظيفي للأخصائيين الاجتماعيين بالمؤسسات التعليمية. *مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية*، 65(1)، يناير.
- ابن يوب، د.، و الأبيض، خ. (2019). *(الرضا الوظيفي وأثره في تحسين أداء العاملين: دراسة ميدانية لمؤسسة عمر بن عمر)* رسالة ماجستير، جامعة 8 ماي 1945 - قالمة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية).
- الدرسي، ع. غ. م. س. م. (2023). *(الرضا الوظيفي في المنظمات: المفهوم - النظريات - طرق القياس)*. *المجلة الليبية العالمية*، (69)، يونيو.
- بوعلي، ه.، و عباد، ي. (2023). *(تقييم أداء الموارد البشرية في المكتبات الجامعية وأثره على الرضا الوظيفي لدى المكتبيين: دراسة ميدانية بمكتبة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - جامعة الشيخ العربي التبسي - تبسة)*.
- تومي، ن. د. (2023). *(الأنماط السلوكية للشخصية وانعكاساتها على مستويات الرضا الوظيفي لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية في الطورين المتوسط والثانوي: دراسة ميدانية بولاية توقرت)*.
- خخير، م. (2023). *(المسؤول الوظيفي عن الالتزام التنظيمي: دراسة حالة مؤسسات اتصالات الجزائر بالمديرية العملية بورقلة)* رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير).

- خلفي، خ.، و بوكاديرون، ي. (2021). دور جودة الحياة الوظيفية في تعزيز الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة خميس مليانة في الجزائر. *مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال*، 7(3)، يونيو.
- رند، ع. أ. (2023). أثر الرضا الوظيفي في فعالية الأداء لدى الأفراد العاملين بجامعة الأقصى. *مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع*، (94)، أغسطس.
- سامية، ع.، و نور الهدى، م. (2023). أثر الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية: دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال (موبيليس – ورقلة).
- سعد، ع. م.، و آخرون. (2023). تأثير القوة الناعمة في تحقيق الرضا الوظيفي: دراسة استطلاعية في مديرية تربية محافظة الأنبار. *مجلة الريادة للمال والأعمال*، 4(2)، نيسان.
- سلامة، ع. ع. ح. (2023). تحسين مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بكلية التربية، جامعة بنها: دراسة ميدانية. *مجلة كلية التربية بنها*، (135)، الجزء 3، يوليو.
- سعيد، و. د.، و عجاي، م. (2022). *أثر التعليم عن بعد على الرضا الوظيفي: اتجاهات أعضاء هيئة التدريس بجامعة 8 ماي 1945 – قالمة* (رسالة ماجستير، جامعة 8 ماي 1945 – قالمة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير).
- سعاد، ج. (2024). *(تقييم إدارة المسار الوظيفي وأثره على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في القطاع العمومي: دراسة ميدانية)* أطروحة دكتوراه، جامعة الجلفة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- زنو، و. (2023). *(أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية لعينة من عمال مؤسسة مغرب سيراميك – توقرت)* رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح – ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- كوّار، ف. ز.، و آخرون. (2022). أثر القيادة الإدارية على الرضا الوظيفي للعمال: دراسة حالة بجامعة جيلالي بونعامة – خميس مليانة.
- أحمد، عبد الناصر محمد سيد. (2024). تأثير أدوات العمل وبيئة العمل المادية على درجة الرضا الوظيفي لدى عينة من العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظتي القاهرة والجيزة. *المجلة العربية للإدارة*، 44(1).
- الدرسي، عبد الغني محمد سعد مؤمن. (2023). الرضا الوظيفي في المنظمات: المفهوم – النظريات – طرق القياس. *المجلة للبيئة العالمية*، العدد 69، يونيو.
- الشهري، غدير، وآخرون. (2023). درجة تطبيق الممارسات الإدارية لتحقيق الرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة الثانوية بمدينة جدة خلال جائحة كورونا. *المجلة العربية للتربية*، 7(28)، يوليو.
- الطماسي، منيرة. (2015). علاقة ضغوط العمل بالرضا الوظيفي: دراسة ميدانية في بلدية سيدي عمران. رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة الوادي.
- العريفي، هيثم، وخلاف، راج. (2023). دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز – قالمة. رسالة ماجستير تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة 8 ماي 1945.
- الفرحي، رباب، وسهيل، رباب. (2023). دور نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين: دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية – تقرت. رسالة ماجستير تخصص إدارة أعمال، جامعة قاصدي مرباح – ورقلة.
- القلالي، سمية، والسباعي، سناء. (2023). أثر جودة الحياة الوظيفية على الرضا الوظيفي: دراسة حالة عينة من موظفي المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف – ميلة.
- الكبيسي، فاطمة الزهراء، وآخرون. (2022). أثر القيادة الإدارية على الرضا الوظيفي للعمال: دراسة حالة بجامعة جيلالي بونعامة.
- الكميل، ليلى. (2016). القيادة النسوية وتأثيرها على الرضا الوظيفي لمعلمي المدرسة الابتدائية: عينة الدراسة ببلدية أم البواقي. رسالة ماجستير، جامعة العربي بن مهيدي.

- المباركي، مادي، ومعاش، روميسة. (2023). أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الرضا الوظيفي: دراسة حالة الصندوق الوطني للتقاعد - ورقلة. رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة.
- المنصورى، مصطفى. (2018). الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء. القاهرة: دار ابن النفيس للنشر والتوزيع.
- الناري، نيبال جبران سليم حماتي. (2024). أثر أبعاد المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس العربية الابتدائية العامة في لواء الشمال في الداخل الفلسطيني. جامعة سوهاج، كلية التربية، مجلة شباب الباحثين، 21(4)، أبريل.
- الهدوي، سهام، وأمير، رحاب. (2023). دورة إدارة الصحة المهنية في تحقيق الرضا الوظيفي: دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة. رسالة ماجستير، جامعة الشيخ العربي التبسي - تبسة.
- بخيت، مالك يوسف مالك، وحامد، سعيدة يوسف الطيب. (2023). الرضا الوظيفي للعاملين بمراكز التربية الخاصة: دراسة تطبيقية بمراكز طيف التوحد بمحلية الخرطوم شرق. *المجلة الدولية للدراسات الإنسانية*، 2(2).
- بوغردة، فاطمة الزهراء، وكوبي، إيمان. (2022). دور الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الحامل - أدرار. رسالة ماجستير، جامعة أحمد دراية - أدرار.
- جدي، شوقي، وآخرون. (2021). أثر التمكين النفسي على الرضا الوظيفي في مؤسسات النقل العام: دراسة حالة مؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري بولاية تبسة. *مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية*، 7(1).
- حسن، محمد. (2023). الرضا الوظيفي وعلاقته بفاعلية الأداء في المناطق التربوية والمنطقة التربوية في شمال لبنان (نموذجاً). *المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، العدد 21، تشرين الأول.
- حسين، سلامة عبد العظيم. (2023). تحسين مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بكلية التربية، جامعة بنها: دراسة ميدانية. *مجلة كلية التربية ببنها*، 135(3)، يوليو.
- سليم، نيبال جبران. (2024). أثر أبعاد المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس العربية الابتدائية العامة في لواء الشمال في الداخل الفلسطيني. *مجلة شباب الباحثين، جامعة سوهاج*، 21(4)، أبريل.
- سلغلي، فتحي خليفة. (2023). أثر زيادات المرتبات على الرضا الوظيفي لدى شريحة الموظفين بكلتي الآداب ببلدية الأصابعة. *الجمعية الليبية للعلوم التربوية والإنسانية*، 2(8)، ديسمبر.
- شوكري، نارمن عدنان. (2024). أهمية التطوير التنظيمي وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية على العاملين في جامعة دمشق. *مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والسياسية*، 40(1).
- شهر، محمد علي مراد. (2017). المركزية وأثرها في الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية بصندوق الضمان الاجتماعي، فرع مصراتة. رسالة ماجستير، الأكاديمية الليبية فرع مصراتة.
- صالح، سعاد. (2024). تقييم إدارة المسار الوظيفي وأثره على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في القطاع العمومي: دراسة ميدانية. أطروحة دكتوراه، جامعة الجلفة.
- عبد الله، منير، ومهير، جمال. (2023). التمكين النفسي ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية بمركز التكوين المهني والتمهين الطيب قروف - بسكرة. رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر - بسكرة.
- علي، محمد مصطفى. (2018). الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء. القاهرة: دار ابن النفيس.
- علي، نادر، وسارة، نادين. (2023). دور التسويق الداخلي في تعزيز الرضا الوظيفي وخلق الولاء التنظيمي: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - تيارت.

- Arabic references in English:

- Al Saad, A. K. A. R. (2023). *The impact of effective leadership on job satisfaction and organizational loyalty at Qatar Airways* (Master's thesis, Qatar University, College of Business and Economics).
- Abu Arar, I. M. (2023). *Transcendent leadership and its impact on achieving job satisfaction among teachers from their perspective in the Al-Naqeeb educational area. The Scientific Journal – Faculty of Specific Education*, 34(1), 1–40 (April).
- Ahmed, D. (2024). *Job satisfaction among workers and its measurement methods. Haqaiq Journal of Psychological and Social Studies*, 8(2).
- Amani, Z., & Feryal, A. (2023). *The impact of working conditions on job satisfaction among employees: A case study of Mohamed Seddik Ben Yahia Hospital – Jijel* (Master's thesis, Mohamed Seddik Ben Yahia University, Faculty of Economic, Commercial and Management Sciences).
- Ayman, A., Jibril, A., et al. (2023). *The impact of incentive systems on the level of job satisfaction in public sector organizations. Benha Journal of Human Sciences*, 2(1).
- Ben Yahia, S., & Kennounat, S. (2023). *The role of social responsibility in enhancing workers' job satisfaction: A field study at Algeria Telecom in the operational directorates of Touggourt* (Master's thesis, Kasdi Merbah University – Ouargla, Faculty of Economic, Commercial and Management Sciences).
- Bordj Bou Arreridj, A. B., & Ben Bardi, M. (2023). *Job satisfaction level among administrative staff: A field study at the Faculty of Social and Human Sciences. Al-Shamil Journal for Educational and Social Sciences*, 6(2).
- Ishtiaq, F. Q. (2024). *Job satisfaction among kindergarten teachers in Al-Majma'ah according to some demographic variables. Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences*, 101 (March).
- Ayat, K., & Alia, M. (2023). *Organizational culture and its impact on employees' job satisfaction: A case study of Banque El Watan Algerien – Tebessa branch* (Master's thesis, Larbi Tebessi University – Tebessa, Faculty of Economic, Commercial and Management Sciences).
- Amina, A. S. I. I. (2024). *Strategic entrepreneurship and achieving job satisfaction among social workers in educational institutions. Studies in Social Work Journal*, 65(1), January.
- Ibn Youb, D., & El Abiad, K. (2019). *Job satisfaction and its impact on improving employee performance: A field study at Omar Ben Omar Corporation* (Master's thesis, May 8th 1945 University – Guelma, Faculty of Humanities and Social Sciences).
- Al-Darsi, A. G. M. S. M. (2023). *Job satisfaction in organizations: Concept – theories – measurement methods. The International Libyan Journal*, (69), June.
- Bouali, H., & Abbad, Y. (2023). *Evaluating human resources performance in university libraries and its impact on librarians' job satisfaction: A field study at the Library of the Faculty of Humanities and Social Sciences – Larbi Tebessi University – Tebessa.*
- Toumi, N. D. (2023). *Personality behavioral patterns and their impact on job satisfaction levels among physical education teachers in middle and secondary schools: A field study in Touggourt province.*

- Kheir, M. (2023). *The functional responsibility for organizational commitment: A case study of Algeria Telecom institutions in the operational directorate of Ouargla* (Master's thesis, Kasdi Merbah University – Ouargla, Faculty of Economic, Commercial and Management Sciences).
- Khlifi, K., & Boukadiroun, Y. (2021). *The role of quality of work life in enhancing job satisfaction among faculty members at the Faculty of Economic, Commercial and Management Sciences at Khemis Miliana University, Algeria*. *Al-Riyada Journal of Business Economics*, 7(3), June.
- Rand, A. A. (2023). *The impact of job satisfaction on performance effectiveness among employees at Al-Aqsa University*. *Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences*, (94), August.
- Samia, A., & Nour El Houda, M. (2023). *The impact of job satisfaction on human resource performance: A field study of Mobilis – Algeria Telecom (Ouargla)*.
- Saad, A. M., et al. (2023). *The effect of soft power on achieving job satisfaction: An exploratory study in the Directorate of Education in Al-Anbar Governorate*. *Al-Riyada Journal of Finance and Business*, 4(2), April.
- Salama, A. A. H. (2023). *Improving job satisfaction among employees at the Faculty of Education, Benha University: A field study*. *Benha Faculty of Education Journal*, (135), Part 3, July.
- Saidi, W. D., & Ajabi, M. (2022). *The impact of distance learning on job satisfaction: Perspectives of faculty members at May 8th, 1945 University – Guelma* (Master's thesis, May 8th, 1945 University – Guelma, Faculty of Economic, Commercial and Management Sciences).
- Souad, J. (2024). *Evaluation of career path management and its impact on achieving job satisfaction among public sector employees: A field study* (Doctoral dissertation, Djelfa University, Faculty of Economic, Commercial and Management Sciences).
- Zennou, W. (2023). *The impact of work stress on job satisfaction: A field study on a sample of workers at Maghreb Ceramic Company – Touggourt* (Master's thesis, Kasdi Merbah University – Ouargla, Faculty of Economic, Commercial and Management Sciences).
- Kouar, F. Z., et al. (2022). *The impact of administrative leadership on workers' job satisfaction: A case study at Djilali Bounaama University – Khemis Miliana*.
- Ahmed, A. N. M. S. (2024). *The impact of work tools and the physical work environment on the level of job satisfaction among employees in government institutions in Cairo and Giza*. *The Arab Journal of Management*, 44(1).
- Al-Darsi, A. G. M. S. M. (2023). *Job satisfaction in organizations: Concept – theories – measurement methods*. *The International Libyan Journal*, (69), June.
- Al-Shahri, G., et al. (2023). *The degree of application of administrative practices to achieve job satisfaction among secondary school teachers in Jeddah during the COVID-19 pandemic*. *The Arab Journal of Education*, 7(28), July.
- Al-Tamasi, M. (2015). *The relationship between work stress and job satisfaction: A field study at the Municipality of Sidi Amrane* (Master's thesis in Sociology – Organization and Work specialization, University of El Oued).

- Al-Areefi, H., & Khalaf, R. (2023). *The role of motivation in achieving job satisfaction: A field study at Sonelgaz – Guelma* (Master's thesis in Economics and Business Management, May 8th, 1945 University).
- Al-Farhi, R., & Souhail, R. (2023). *The role of the incentive system in achieving employee job satisfaction: A case study of the Public Proximity Health Institution – Touggourt* (Master's thesis in Business Administration, Kasdi Merbah University – Ouargla).
- Al-Qellali, S., & Al-Sebaai, S. (2023). *The impact of quality of work life on job satisfaction: A case study on a sample of employees at Abdelhafid Boussouf University Center – Mila*.
- Al-Kubaissi, F. Z., et al. (2022). *The impact of administrative leadership on workers' job satisfaction: A case study at Djilali Bounaama University*.
- Al-Kamil, L. (2016). *Feminine leadership and its impact on job satisfaction among elementary school teachers: A case study in the municipality of Oum El Bouaghi* (Master's thesis, Larbi Ben M'hidi University).
- Mbareki, M., & Maach, R. (2023). *The impact of information and communication technology on job satisfaction: A case study of the National Retirement Fund – Ouargla* (Master's thesis, Kasdi Merbah University – Ouargla).
- Al-Mansouri, M. (2018). *Job satisfaction and its impact on performance development*. Cairo: Ibn Al-Nafees Publishing and Distribution.
- Al-Nari, N. J. S. H. (2024). *The impact of organizational climate dimensions on job satisfaction among teachers of public Arab primary schools in the Northern District in the Palestinian Interior*. Sohag University, Faculty of Education, Journal of Young Researchers, 21(4), April.
- Al-Hadawi, S., & Amir, R. (2023). *The role of occupational health management in achieving job satisfaction: A case study of the Phosphate Mines Corporation – Tebessa* (Master's thesis, Larbi Tebessi University – Tebessa).
- Bakhit, M. Y. M., & Hamed, S. Y. T. (2023). *Job satisfaction among employees at special education centers: An applied study in autism spectrum centers – East Khartoum*. International Journal of Human Studies, 2(2).
- Bougarda, F. Z., & Koubi, I. (2022). *The role of incentives in achieving job satisfaction: A field study at El-Hamel Mills – Adrar* (Master's thesis, Ahmed Draïa University – Adrar).
- Jiddi, S., et al. (2021). *The impact of psychological empowerment on job satisfaction in public transport institutions: A case study of the Urban and Suburban Transport Corporation in Tebessa*. Journal of Quantitative Economic Studies, 7(1).
- Hassoun, M. (2023). *Job satisfaction and its relation to performance effectiveness in the educational districts, with focus on North Lebanon as a model*. Arab Journal of Human and Social Sciences, (21), October.
- Hussein, S. A. (2023). *Improving job satisfaction among employees at the Faculty of Education, Benha University: A field study*. Benha Faculty of Education Journal, 135(3), July.

- Sleem, N. J. (2024). *The impact of organizational climate dimensions on job satisfaction among teachers of public Arab primary schools in the Northern District in the Palestinian Interior*. *Journal of Young Researchers, Sohag University*, 21(4), April.
- Selghli, F. K. (2023). *The impact of salary increases on job satisfaction among employees at the Faculty of Arts – Municipality of Al-Asaba*. *Libyan Association for Educational and Human Sciences*, 2(8), December.
- Shoukri, N. A. (2024). *The importance of organizational development and its impact on achieving job satisfaction: A field study on employees at Damascus University*. *Damascus University Journal for Economic and Political Sciences*, 40(1).
- Shahr, M. A. M. (2017). *Centralization and its impact on job satisfaction: A field study at the Social Security Fund – Misrata Branch* (Master's thesis, Libyan Academy – Misrata Branch).
- Saleh, S. (2024). *Evaluation of career path management and its impact on achieving job satisfaction among public sector employees: A field study* (Doctoral dissertation, Djelfa University).
- Abdallah, M., & Mhir, J. (2023). *Psychological empowerment and its role in achieving job satisfaction: A field study at Tayeb Garouf Vocational Training Center – Biskra* (Master's thesis, Mohamed Khider University – Biskra).
- Ali, M. M. (2018). *Job satisfaction and its impact on performance development*. Cairo: Ibn Al-Nafees Publishing and Distribution.
- Ali, N., & Sarah, N. (2023). *The role of internal marketing in enhancing job satisfaction and building organizational loyalty: A case study of Algeria Telecom – Tiaret*.

Citation: Alaa, H. A.S. Al-Shukri, B. M. Y. *Job Satisfaction in Contemporary Organizations - theoretical study*. *Social Empowerment Journal*. 2025; 7(2): pp. 162-185. <https://doi.org/10.34118/sej.v7i2.4288>

Publisher's Note: SEJ stays neutral with regard to jurisdictional claims in published maps and institutional affiliations.

